Estratégia da organização e seleção de projeto I

APRESENTAÇÃO

Uma estratégia é implementada por meio de projetos sendo que cada um deles deve estar ligado de certa forma à estratégia da organização. Nesta Unidade de Aprendizagem vamos conhecer os métodos para a seleção de projetos e os processos de elaboração do portfólio de projetos. Além disso, será apresentada uma visão geral da importância do planejamento estratégico, do processo de desenvolvimento de um plano de projeto e os problemas típicos encontrados quando a estratégia e os projetos não estão conectados.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar a estratégia de organização e seleção de projetos.
- Demostrar uma visão geral do processo de planejamento estratégico.
- Discutir a necessidade de um sistema de gerenciamento de portfólios de projetos efetivos.

INFOGRÁFICO

Neste infográfico, apresentam-se os principais passos da organização e seleção de um projeto.

Estratégia da organização e seleção de projeto
Visão
Missão
Estratégia e objetivos corporativos
Definição de objetivos estratégicos
Metas
Planejamento e gestão das operações.
Planejamento e gestão do portfólio de projetos.
Gestão do dia a dia das operações (atividades recorrentes/processos).
Gestão dos projetos e programas (atividades projetizadas).
Definição das iniciativas necessárias para atingir os objetivos.
Sustentar o negócio.
Atingir os objetivos e encerrar-se.
Objetivo
EVA
Produzir valor.
Aumentar a capacidade de produzir valor.
Recursos da organização

CONTEÚDO DO LIVRO

Normalmente, os gerentes de projetos reclamam que os projetos surgem do nada. Veja a seguir alguns comentários destes profissionais ouvidos na prática:

- "De onde surgiu este projeto?"

- "Devo parar de trabalhar neste projeto e começar um novo?"

- "Por que estamos fazendo este projeto?"

- "Como todos estes projetos podem ser de alta prioridade?"

- "Onde conseguiremos os recursos para este projeto?"

Existem muitas organizações nas quais os gerentes não podem identificar a prioridade de um projeto e conectá-la ao plano estratégico. Isso não é um bom gerenciamento, pois todo projeto deve contribuir para o plano estratégico da organização, que é desenvolvido para atender às necessidades futuras de seus clientes. Para saber mais sobre este assunto, leia um trecho da obra Gerenciamento de projetos: o processo gerencial, de Gray e Larson.

Boa leitura.

L333g Larson, Erik W.
Gerenciamento de projetos : o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Editado como livro impresso em 2016.
ISBN 978-85-8055-567-7

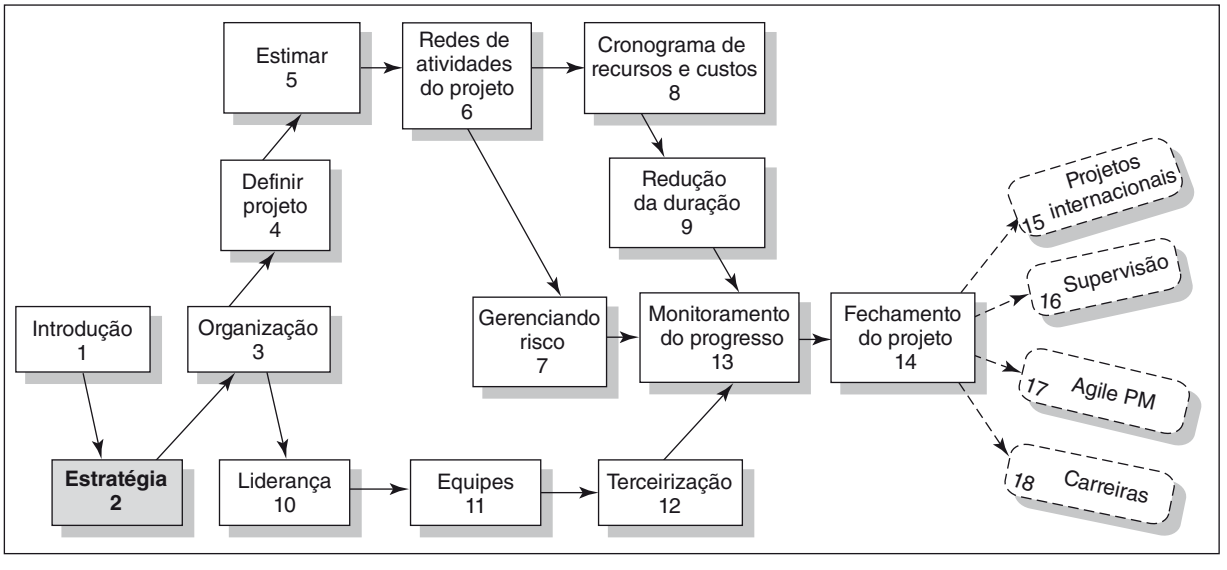
1. Gestão de projetos. 2. Liderança de projetos. 3. Gerenciamento de riscos. I. Gray, Clifford F. II. Título.

CDU 005.8

Catalogação na publicação: Poliana Sanchez de Araujo – CRB 10/2094

CAPÍTULO DOIS

Estratégia da empresa e seleção de projetos



Estratégia da empresa e seleção de projetos
A necessidade de um sistema de gerenciamento de portfólio de projetos
Um sistema de gerenciamento de portfólio
Critérios de seleção
Aplicação de um modelo de seleção
Gerenciamento do sistema de portfólio
Resumo
Apêndice 2.1: Formulário de proposta (RFP)

Uma estratégia é implementada por meio de projetos. Todo projeto deve ter uma ligação clara com a estratégia da organização.[*]

Em essência, estratégia é decidir como a empresa competirá. As empresas utilizam projetos para converter estratégia em novos produtos, serviços e processos necessários para o sucesso. Por exemplo, a principal estratégia da Intel é a diferenciação. Seus projetos focam em inovação e tempo até o mercado. A empresa está voltando direcionando sua estratégia para chips especiais para produtos que não computadores, como automóveis, segurança, celulares e controles aéreos. Outra meta é reduzir o tempo de ciclo dos projetos. Intel, NEC, General Electric e AT&T diminuíram seus tempos de ciclo em 20 a 50%. Os projetos e seu gerenciamento desempenham um papel fundamental no suporte às metas estratégicas. É vital que os gerentes de projetos pensem e ajam estrategicamente.

Alinhar os projetos às metas estratégicas da empresa é fundamental para o sucesso dos projetos. O clima econômico atual não tem precedentes em termos de mudanças tecnológicas, concorrência global e incerteza financeira. Essas condições tornam o alinhamento de estratégia/projeto ainda mais essencial para o sucesso. Efetivar uma ligação forte entre o plano estratégico e os projetos é uma tarefa difícil, demandando atenção constante da alta e média gerências.

Quanto maior e mais diversificada a empresa, mais difícil será criar e manter essa ligação forte. Embora, hoje, as empresas estejam sob enorme pressão para gerenciar um processo que alinhe claramente os projetos às suas estratégias, está muito claro que muitas delas ainda não o fizeram. O resultado é a má utilização dos recursos da empresa – pessoas, dinheiro, equipamento e competências essenciais. Inversamente, empresas com uma ligação coerente entre projetos e estratégia dispõem de mais cooperação interna, têm menos projetos e melhor desempenho neles.

Como uma empresa pode garantir tais ligação e alinhamento? A resposta exige a integração dos projetos ao plano estratégico. Integração pressupõe a existência de um plano estratégico e de um processo de priorização de projetos de acordo com sua contribuição para o plano. Um fator essencial para garantir o sucesso da integração do plano com os projetos é a criação de um processo aberto e transparente para que todos os participantes consigam enxergá-lo. Este capítulo traça um panorama da importância do planejamento estratégico e do seu processo de desenvolvimento. Serão mencionados problemas clássicos encontrados quando a estratégia e os projetos não estão ligados e será discutida uma metodologia genérica integradora por meio de ligações muito fortes entre seleção de projetos e prioridade no plano estratégico. Os resultados desejados são foco organizacional mais claro, melhor uso dos recursos valiosos da empresa (pessoas, equipamento, capital) e comunicação mais eficiente entre projetos e departamentos.

Por que os gerentes de projetos precisam entender a estratégia

Historicamente, o gerenciamento de projetos se preocupa apenas com o planejamento e execução de projetos. Considera-se que a estratégia está sob os cuidados da gerência sênior. Esse é o pensamento da velha escola; o da nova escola reconhece que o gerenciamento de projetos está no vértice da estratégia e das operações. Aaron Shenhar diz que: "(...) é hora de expandir o papel tradicional do gestor de projetos de uma perspectiva operacional para uma mais estratégica. Na empresa em evolução, os gerentes de projetos se concentrarão em aspectos comerciais e o seu papel será o de fazer o trabalho alcançar os resultados comerciais e vencer no mercado".[1]

Os gerentes de projetos devem compreender a missão e a estratégia da empresa por duas grandes razões. A primeira: para que possam tomar as decisões e fazer os ajustes apropriados. Por exemplo, a resposta de um gerente de projetos a uma sugestão de modificar o *design* de um produto

---

[*] N. de R.T.: Alguns grupos de projetos como aqueles relacionados à infraestrutura interna da empresa, projetos de normalização, de regulamentação, de manutenção e outros necessários ao atendimento de uma lei podem não estar alinhados às estratégias da empresa.

[1] Shenhar, A., and Dov Dvie, *Reinventing Project Management*, Harvard Business School, 2007, p. 5.

CASO PRÁTICO O projeto do Watson da IBM no Jeopardy representa uma mudança de estratégia?*

O investimento da IBM em inteligência artificial valeu a pena. Em fevereiro de 2011, milhões de pessoas estavam grudadas na televisão para assistir ao Watson da IBM superar dois ex-campeões do programa de perguntas e respostas Jeopardy. Watson teve um desempenho equivalente ao de um especialista humano em termos de precisão, confiança e velocidade.

Watson representa uma nova direção estratégia para a IBM? Na verdade, não. O projeto Watson é apenas uma manifestação da mudança de uma estratégia de hardware computacional para serviços, ocorrida há uma década.

DESCRIÇÃO DO PROJETO WATSON

A inteligência artificial progrediu consideravelmente nos últimos anos. Watson vai além do supercomputador enxadrista da IBM do fim dos anos 1990. Xadrez é finito, lógico e facilmente redutível à matemática. O espaço do Watson é mal definido, envolvendo abstração e a natureza circunstancial da linguagem. Como seu sistema consegue entender a linguagem natural, ele pode expandir o modo com as pessoas interagem com computadores.

O projeto Watson da IBM tomou três anos de intensa pesquisa e desenvolvimento por parte de um grupo central de cerca de 20 pessoas. Oito equipes universitárias, trabalhando em áreas especialmente desafiadoras, juntaram-se a esses pesquisadores.

O Watson depende de mais de 200 milhões de páginas de dados estruturados e não estruturados e de um programa capaz de rodar trilhões de operações por segundo. Com esse estoque de informações, ele ataca uma pergunta do Jeopardy dividindo-a em pedacinhos. Com a pergunta dividida, seu programa passa a buscar os dados relevantes. Usando centenas de regras de decisão, ele gera as respostas possíveis que recebem uma pontuação de confiança para decidir se o Watson deve se arriscar a responder e quanto apostar.

E DEPOIS?

Agora que a poeira abaixou, a IBM está levando adiante sua estratégia de serviços e o conhecimento obtido com o projeto Watson para aplicações comerciais. O design de inteligência artificial do projeto é flexível, sugerindo diversas possibilidades de uso em setores como finanças, medicina, segurança

© Sean Gallup/Getty Images

interna e defesa. Extensões para aplicações móveis que se alimentem dos servidores do Watson também têm grande potencial. A IBM identificou as oportunidades que estavam caindo de maduras, como fornecimento de soluções de saúde, e já começou a conceber o programa.

A criação de um programa de "consultor médico" provavelmente seguiria uma plataforma de design semelhante à do Watson que, por exemplo, poderia:

- Gerar uma base de dados a partir de documentos médicos existentes para criar uma base de conhecimento
- Integrar informações individuais dos pacientes
- Usar a análise complexa do sistema para selecionar dados relevantes
- Aplicar regras de decisão para dar opções de diagnóstico aos médicos
- Classificar as opções com níveis de confiança para cada uma

Criar uma solução de consultoria médica não substituirá os médicos. Embora o sistema tenha um potencial tremendo, ele é feito por humanos e dependa da base de dados, da análise destes e das regras de decisão para selecionar opções. Feita a consulta, um médico treinado no sistema finaliza o processo examinando o paciente e fornecendo o diagnóstico.

Com o projeto Watson, a IBM ganha flexibilidade para prosseguir em sua estratégia de uma década para cá, que a leva de hardware computacional para produtos de serviço.

* Ferrucci, et al. "Building Watson," AI Magazine. vol. 31, no. 3. Fall 2010.

para otimizar o desempenho depende do objetivo da empresa: ela quer ser líder de produto por meio de inovação ou atingir excelência operacional por meio de soluções de baixo custo. De maneira semelhante, a reação de um gerente de projetos a atrasos pode depender de questões estratégicas. Ele autorizará horas extras se a empresa tem como prioridade chegar ao mercado o quanto antes. Outro gerente de projetos aceitará o atraso se a rapidez não for o essencial.

A segunda razão por que gerentes de projetos precisam entender a estratégia da empresa é para serem defensores eficazes dos projetos. Eles precisam demonstrar à gerência sênior como o projeto contribui para a missão da empresa. Estando alinhados os objetivos corporativos, obtêm-se proteção e suporte contínuo. Os gerentes de projetos também precisam saber explicar aos membros da equipe e as demais partes interessadas por que a tarefa de determinar objetivos e

prioridades dos projetos é crítica. Isso é essencial para conseguir adesão a decisões polêmicas de *trade-off*.

Por esses motivos, os gerentes se beneficiarão de uma compreensão aguda dos processos de planejamento estratégico e de seleção de projetos, que são discutidos em seguida.

O processo de planejamento estratégico: uma visão geral

> Planejamento estratégico é o processo de avaliar "o que somos" e decidir e implementar "o que pretendemos ser e como vamos chegar lá". A estratégia descreve como uma empresa pretende competir com os recursos à disposição no ambiente existente e no futuro percebido.

Duas grandes dimensões do planejamento estratégico são responder a mudanças no ambiente externo e alocar recursos valiosos na empresa para ser mais competitiva. O constante monitoramento das mudanças no ambiente externo é uma exigência vital para sobreviver em um ambiente competitivo dinâmico. A segunda dimensão são as respostas internas a programas de novas ações para tornar a empresa mais competitiva. A natureza das respostas depende do tipo de negócio, da volatilidade do ambiente, da concorrência e da cultura organizacional.

O planejamento estratégico provê o tema e o foco da futura direção da empresa; sustenta ações consistentes em todos os níveis da empresa; e estimula a integração, pois o empenho e os recursos são comprometidos com metas e estratégias comuns. Consulte o "Caso Prático: O projeto do Watson da IBM no Jeopardy". Ele representa uma mudança de estratégia? Esse é um processo contínuo e iterativo, objetivando um plano de ação de longo prazo, integrado e coordenado. O planejamento estratégico posiciona a empresa para preencher as necessidades e requisitos dos clientes no longo prazo. Estando a posição de longo prazo identificada, objetivos são estabelecidos e estratégias são desenvolvidas para atingi-los, sendo, então, traduzidas em ações por meio da implementação de projetos. A estratégia pode determinar a sobrevivência das empresas. A maioria delas tem sucesso na *formulação* de estratégias para o(s) curso(s) que seguirão. No entanto, o é a *implementação* das estratégias – isto é, fazê-las acontecer. É comum não haver integração entre formulação e implementação de estratégia.

Os componentes do planejamento estratégico estão intimamente ligados e todos eles estão direcionados ao sucesso da empresa. O planejamento estratégico demanda ligações fortes entre missão, metas, objetivos, estratégia e implementação. A missão condensa o propósito geral da empresa. As metas fornecem alvos globais dentro da missão. Os objetivos indicam alvos específicos para as metas e dão elementos à formulação de estratégias. Por fim, para serem implementadas, as estratégias exigem ações e tarefas. Na maioria dos casos, as ações a serem empreendidas representam projetos. A Figura 2.1 mostra um esquema do **processo de planejamento estratégico** e as principais atividades exigidas.

Quatro atividades do processo de planejamento estratégico

A sequência típica das atividades do processo de planejamento estratégico é delineada aqui seguida pela descrição de cada atividade:

1. Examinar e definir a missão organizacional.
2. Analisar e formular estratégias.
3. Estabelecer objetivos para atingir a estratégia.
4. Implementar estratégias por meio de projetos.

Examinar e definir a missão organizacional

A missão identifica "o que queremos nos tornar", ou a nossa razão de ser. Declarações de missão identificam o escopo da empresa em termos de produto ou serviço. Quando dividida entre gerentes e demais funcionários, a declaração escrita da missão determina o foco na tomada de decisão. Todos na empresa devem estar cientes da missão. Por exemplo, em uma grande empresa de consultoria, os sócios que não sabem recitá-la costumam pagar o almoço. A declaração de missão comunica e identifica o propósito da empresa para todas as partes interessadas e pode ser usada para avaliar o seu desempenho.

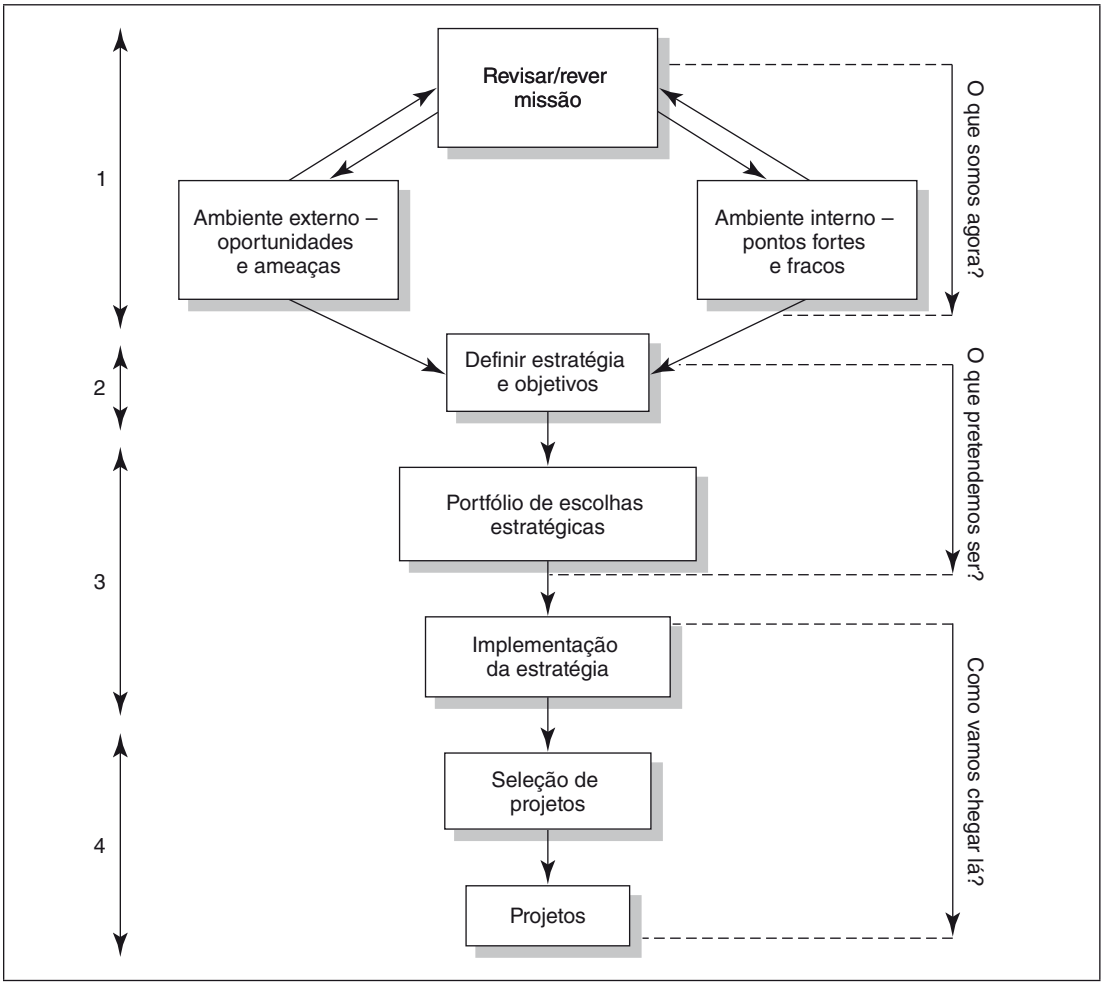


FIGURA 2.1
Processo de planejamento estratégico

Os componentes tradicionais das declarações de missão são os principais produtos e serviços, os clientes, mercados-alvo e o território geográfico. Além disso, as declarações costumam incluir filosofia organizacional, principais tecnologias, imagem pública e contribuição para a sociedade. A inclusão desses fatores na demonstração de missão está relacionada diretamente ao sucesso nos negócios.

Declarações de missão raramente mudam. No entanto, pode ser necessário revê-las – bem como a respectiva estratégia – quando a natureza do negócio muda. Veja um exemplo de revisão de missão e estratégia no "Caso Prático: Revisão da estratégia da HP".

Declarações de missão mais específicas tendem a ter resultados melhores em razão do foco mais bem definido. Declarações de missão diminuem a chance de as partes interessadas atuarem em direções erradas. Por exemplo, compare a redação das seguintes declarações de missão:

Fornecer serviços de projeto hospitalar.

Fornecer serviços de mineração e análise de dados.

Fornecer serviços de tecnologia da informação.

Aumentar o valor para o acionista.

Fornecer produtos de alto valor ao nosso cliente.

Sem dúvida, as duas primeiras declarações deixam menos margem para interpretação equivocada do que as outras. Um teste prático para declarações de missão é: se ela pode ser a declaração de missão de qualquer um, é porque não dá a orientação e o foco necessários. A missão define os parâmetros para o desenvolvimento de objetivos.

CASO PRÁTICO Revisão da estratégia da HP*

Em 18 de agosto de 2011, a Hewlett Packard anunciou uma mudança drástica de estratégia. Leo Apotheker, o CEO da maior produtora de computadores pessoais do mundo, decidiu abandonar a unidade de PC de baixa margem. Ele queria redirecionar a HP para *software comercial, redes e armazenamento,* que têm margens mais altas. Infelizmente, Apotheker não conseguiu comunicar bem a mudança estratégica, perdeu credibilidade, foi demitido e substituído por Meg Whitman, mas a controvérsia sobre a direção errática da empresa continuava.

O MERCADO DE PC

Em essência, o PC tornou-se uma *commodity*. Embora a unidade de computadores pessoais da HP represente cerca de um terço da receita total e aproximadamente 19% do lucro da empresa, o crescimento e os lucros está desacelerando. A maior concorrência da Ásia (por exemplo, Lenovo) continuará a reduzir a margem de lucro. Mais importante, o uso crescente dos *smartphones* e *tablets* já está canibalizando o mercado do PC.

MERCADOS DO FUTURO

Nas palavras da HP, sua nova missão corporativa *é proporcionar experiências inteiras, seguras e contextualizadas para um mundo conectado.** *Software* comercial, redes e armazenamento podem ser confortavelmente conectados para que a estratégia corporativa maior cumpra a nova missão.

IBM, Google, Oracle e Microsoft já dominam a indústria do *software*. Essas empresas e outras mais estão se mobilizando na coleta e utilização de dados não estruturados para otimizar a tomada de decisão e/ou os pedidos de clientes em diversos setores da economia. Todas elas estão desenvolvendo melhores mecanismos de busca, a fim de vasculhar qualquer tipo de dados relevantes. Esses *players* dominantes deixam a HP em estado de "acompanhamento".

O plano da HP para competir exige ação rápida. Para executar a estratégia de *software*, será preciso comprar empresas menores ou desenvolver relações colaborativas para adquirir *expertise* específica. A HP fez duas aquisições para firmar a nova estratégia, ambas envolvendo grandes dados estruturados e não estruturados: a Autonomy Corporation, do Reino Unido, estará concentrada na mineração e busca de grandes bases de dados estruturadas e não estruturadas; e a Vertica, que provê uma plataforma analítica para eles. Podemos esperar mais aquisições que conectem *software*, armazenamento e redes, complementando a *expertise* atual da HP no negócio de servidores.

ESTRATÉGIA EXECUTIVA

A HP enfrenta riscos. Ela apostou tudo nessa estratégia revisada, que é parecida com a que a IBM iniciou há mais de uma década. A IBM gastou bilhões e dez anos de desenvolvimento para aperfeiçoar seus sistemas (veja o Caso Prático anterior, sobre o Watson). A HP está em uma posição de "seguidora". Isso significa ter que tirar participação de mercado de rivais difíceis, como IBM, Apple, Google, Oracle e Cisco. A HP pode encarar de frente outras empresas com mais cacife do que ela? Conseguirá vender sua divisão de PCs a um preço razoável?

A HP precisa agir depressa para se atualizar. A execução da nova declaração de missão impõe diversos desafios de liderança. As mudanças nas estratégias da empresa nos últimos 15 anos gerou confusão e perda de lealdade entre os funcionários. Mais mudanças na cultura organizacional, juntamente com muitos outros projetos críticos para a nova missão, trarão ainda mais desgastes. A HP deve estar alerta para selecionar, priorizar e equilibrar o risco organizacional em todos os projetos. Ela deve comunicar uma estratégia coerente, que possa ser executada uniformemente ao longo do tempo.

Embora a nova estratégia tenha suscitado críticas e elogios, é necessário esperar e ver como os detalhes se desdobrarão. Os movimentos estratégicos da HP serão estudos de caso interessantes nos anos vindouros.

* *Site da HP,* HP newsroom.

Analisar e formular estratégias

A formulação de estratégia responde à pergunta de *o que* precisa ser feito para atingir os objetivos. A formulação de estratégia inclui determinar e avaliar alternativas que deem suporte aos objetivos da empresa e selecionar a melhor delas. A primeira etapa é uma avaliação realista da posição passada e atual da empresa. Essa etapa normalmente abrange uma análise de "quem são os clientes" e "quais são as suas necessidades, como eles (os *clientes)* as veem".

A etapa seguinte é uma avaliação dos ambientes interno e externo. Quais são os pontos internos fortes e fracos da empresa? Alguns exemplos seriam as competências essenciais, como tecnologia, qualidade de produto, talento gerencial, baixo endividamento e redes de revenda. Os gerentes podem alterar os pontos internos fortes e fracos. Oportunidades e ameaças costumam representam forças externas para mudar, como tecnologia, estrutura da indústria e concorrência. Ferramentas competitivas de *benchmarking* às vezes são usadas para avaliar as direções atuais e futuras. Oportunidades e ameaças são lados distintos da mesma moeda. Em outras palavras, uma ameaça pode ser percebida como uma oportunidade ou vice-versa. Exemplos de ameaças externas podem ser desaceleração da economia, amadurecimento do ciclo de vida, taxas de câmbio ou regulamentos governamentais. Oportunidades típicas são maior demanda, mercados emergentes e demografia.

Gestores ou empresas têm oportunidades limitadas de influenciar sozinhos esses fatores ambientais externos; entretanto, nos últimos anos, exceções notáveis foram as novas tecnologias como a da Apple, ao usar o iPod para criar um mercado de venda de música. A chave é tentar predizer as principais mudanças e ficar em um modo proativo, em vez de reativo. Essa avaliação dos ambientes externo e interno é conhecida como análise SWOT (do inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*).

A partir dela, são identificadas questões críticas e alternativas estratégicas. A análise crítica das estratégias compreende as seguintes perguntas: a estratégia aproveita nossas competências nucleares? Explora nossa vantagem competitiva? Maximiza a satisfação das necessidades dos clientes? Encaixa-se na nossa faixa de risco aceitável? Essas alternativas estratégicas são peneiradas até que fiquem poucas, críticas, capazes de sustentar a missão básica.

A formulação da estratégia termina com a atribuição de objetivos ou projetos a divisões, departamentos ou pessoas. A formulação de estratégia pode chegar a cerca de 20% do esforço da gerência, enquanto determinar *como* a estratégia será implementada pode consumir 80%.

Estabelecer objetivos para atingir estratégias

Os objetivos traduzem a estratégia da empresa em termos específicos, concretos e mensuráveis. Os objetivos organizacionais estabelecem alvos para todos os níveis da empresa. Os objetivos fixam a direção em que os gerentes creem que ela deve avançar. Os objetivos respondem *aonde* uma firma está indo e *quando* chegará lá. Em geral, eles englobam mercados, produtos, inovação, produtividade, qualidade, finanças, lucratividade, funcionários e consumidores. Em todos os casos, os objetivos devem ser os mais operacionais possíveis. Isto é, devem incluir uma janela de tempo, ser mensuráveis, ter um estado identificável e ser realistas. Doran criou o dispositivo mnemônico mostrado na Tabela 2.1, útil para redigir objetivos.[2]

Cada nível inferior dos objetivos organizacionais deve dar suporte àqueles de nível superior com mais pormenores; a isso costuma-se chamar "cascateamento de objetivos". Por exemplo, se uma empresa que faz malas de couro estabelece o objetivo de aumentar as vendas em 40% por meio de uma estratégia de pesquisa e desenvolvimento, essa incumbência é passada aos departamentos de *marketing*, produção e P&D. O departamento de P&D aceita a estratégia da empresa como seu objetivo, e sua estratégia torna-se o *design* e desenvolvimento de uma nova "mala de puxar com rodas retráteis ocultas". Nesse ponto, o objetivo se torna um projeto a ser implementado – desenvolver a mala de rodas retráteis para o mercado, dentro de seis meses e com um orçamento de US$ 200 mil. Em suma: os objetivos organizacionais impulsionam os projetos.

Implementar estratégias por meio de projetos

A implementação responde *como* as estratégias serão concretizadas dados os recursos disponíveis. O modelo conceitual da implementação de estratégias carece da estrutura e da disciplina encontradas na formulação de estratégias. A implementação requer ação e conclusão de tarefas; esta última costuma significar projetos críticos para a missão. Portanto, a implementação deve incluir atenção a diversas áreas-chave.

Primeiro, concluir tarefas exige alocação de recursos. Recursos normalmente representam fundos, pessoas, talentos gerenciais, habilidades tecnológicas e equipamentos. Frequentemente, a

TABELA 2.1
Características dos objetivos

S	E**s**pecífico (*Specific*)	Seja específico ao estabelecer um objetivo
M	**M**ensurável (*Measurable*)	Estabeleça indicadores mensuráveis de progresso
A	**A**tribuível (*Assignable*)	Entregue a alguém a tarefa de atingi-lo
R	**R**ealista (*Realistic*)	Determine o que realmente pode ser feito com os recursos disponíveis
T	Relacionado a **t**empo (*Time related*)	Determine quando o objetivo pode ser alcançado, isto é, sua duração

[2] Doran, G. T., "There's a Smart Way to Write Management Goals and Objectives," *Management Review,* November 1981, pp. 35-36.

implementação de projetos é tratada como um "adendo" em vez de parte integral do processo de planejamento estratégico. No entanto, objetivos múltiplos impõem demandas conflitantes com os recursos organizacionais. Segundo, implementação demanda uma organização formal e informal que complemente e dê suporte à estratégia e aos projetos. Autoridade, responsabilidade e desempenho, todos dependem da estrutura e cultura da empresa. Terceiro, deve haver sistemas de planejamento e controle ativos para garantir que as atividades de projeto necessárias para a estratégia sejam executadas com eficácia. Quarto, a motivação dos participantes é fator fundamental para o sucesso do projeto. Por fim, as áreas que vêm recebendo mais atenção nos últimos anos são o gerenciamento de portfólio e a priorização de projetos. Embora o processo de implementação de estratégias não seja tão claro quanto sua formulação, todos os gerentes percebem que, sem implementação, o sucesso é impossível. Apesar de as quatro grandes etapas do processo de planejamento estratégico não serem alteradas significativamente ao longo dos anos, a visão do horizonte temporal no processo de formulação de estratégias foi radicalmente alterada nas duas últimas décadas. A competição global e a inovação veloz exigem que ela seja tanto altamente adaptável a mudanças no curto prazo quanto consistente no prazo mais longo.

A necessidade de um sistema de gerenciamento de portfólio de projetos

Implementar projetos sem um forte **sistema de prioridades** ligado à estratégia pode ser um problema. Três dos problemas mais óbvios são expostos a seguir. Um sistema de **portfólio de projetos** pode fazer muito para reduzir (ou mesmo eliminar) o impacto desses problemas.

Problema 1: A lacuna de implementação

Em empresas com ciclos curtos de vida do produto, é interessante observar que, frequentemente, a participação no planejamento e na implementação das estratégias alcança participantes de todos os níveis. Porém, em talvez 80% das empresas de produtos e serviços, a gerência sênior se limita a formular estratégias, deixando que os gerentes funcionais as implementem. Nessas limitações mais amplas, estratégias e objetivos mais detalhados são desenvolvidos pelos gerentes funcionais. O fato de esses objetivos e estratégias serem elaborados *independentemente* em diferentes níveis por grupos funcionais da hierarquia organizacional causa múltiplos problemas.

Apresentamos, a seguir, alguns sintomas de empresas que lutam com a desconexão entre estratégia e prioridades.

- Conflitos frequentes entre gerentes funcionais, ocasionando falta de confiança.
- Reuniões frequentes para estabelecer e renegociar prioridades.
- Mudança de pessoal de um projeto para outro, dependendo da prioridade do momento. Os funcionários ficam confusos em relação a quais projetos são importantes.
- O pessoal trabalhando em vários projetos e sentindo-se ineficiente.
- Inadequação dos recursos.

Como não existem ligações claras, o ambiente organizacional torna-se disfuncional e confuso e propício à implementação ineficaz da estratégia da organização e, portanto, dos projetos. **Lacuna de implementação** é, portanto, a falta de compreensão e de consenso quanto à estratégia organizacional entre os gerentes de níveis alto e médio.

Eis um cenário que os autores já viram repetidas vezes: a alta gerência escolhe seus 20 melhores projetos para o próximo período de planejamento, sem prioridades. Cada departamento funcional – marketing, finanças, operações, engenharia, tecnologia da informação e recursos humanos – seleciona projetos da lista. Infelizmente, as prioridades de cada departamento não são homogêneas em relação ao conjunto dos projetos. Um projeto que é o primeiro no departamento de TI pode ficar em 10º no departamento financeiro. A implementação dos projetos é permeada por conflitos de interesse, com animosidades decorrente dos recursos organizacionais.

Sob essas condições, é possível implementar a estratégia com eficácia? O problema é sério. Um estudo concluiu que somente cerca de 25% dos executivos *Fortune 500* creem que há uma ligação forte e consistente entre as estratégias que formulam e a sua implementação. Em outro estudo, da

Deloitte Consulting, Jeff MacIntyre informa: "Apenas 23% de quase 150 executivos globais achavam que seus portfólios de projetos estavam alinhados com o *core business*".[3] Os gerentes médios consideravam a estratégia organizacional incumbência dos outros, fora da sua alçada de influência. É responsabilidade da gerência sênior definir políticas que apresentem uma ligação clara entre a estratégia organizacional e os objetivos e projetos que implementam essas estratégias. A pesquisa da Fusco sugere que a lacuna entre a implementação e a priorização de projetos ainda é negligenciada por muitas empresas. Ela entrevistou 280 gerentes de projetos e concluiu que 24% das empresas sequer publicavam ou colocam em circulação seus objetivos; além disso, 40% dos respondentes informaram que as prioridades entre os projetos concorrentes não eram claras, enquanto apenas 17% disseram haver prioridades claras.[4]

Problema 2: Política organizacional

Política existe em todas as empresas, podendo influenciar consideravelmente quais projetos receberão financiamento e prioridade. Isso se aplica especialmente quando os critérios de seleção de projetos são mal definidos e não estão alinhados à missão da empresa. A seleção dos projetos pode ser baseada não tanto em fatos e boa argumentação, mas na persuasão e no poder das pessoas que defendem determinados projetos.

O termo **"menina dos olhos"** é muitas vezes usado para designar um projeto em que um integrante poderoso do alto escalão defende. Para dar um exemplo, um consultor de marketing confidenciou que uma vez foi contratado pelo diretor de marketing de uma grande empresa para fazer uma análise externa e independente para um produto que a empresa queria desenvolver. A pesquisa indicou que a demanda seria insuficiente para garantir o financiamento do produto. O diretor de marketing decidiu escamotear o relatório e fez o consultor prometer nunca contar essa informação para ninguém. O diretor explicou que o seu novo produto era a "menina dos olhos" do novo CEO, que o considerava seu legado para a empresa. Ele então descreveu a obsessão irracional do CEO com o projeto ao qual se referia como seu "novo filho". Como um pai que protege ferozmente o rebento, o diretor de marketing achava que perderia seu emprego se essas informações tão importantes fossem conhecidas.

Os patrocinadores dos projetos desempenham um papel significativo na seleção e implementação bem-sucedidas dos projetos de inovação. Esse papel costuma ser desempenhado por gerentes de alto escalão que adotam e dão apoio político à um projeto específico. São vitais para a obtenção da aprovação do projeto e para protegê-lo na importante fase de desenvolvimento. A importância dos patrocinadores de projetos não deve ser menosprezada. Por exemplo, um levantamento global do PMI com mais de mil profissionais e líderes de projetos em vários setores, descobriu que as empresas com patrocinadores ativos em ao menos 80% dos seus projetos/programas têm uma taxa de sucesso de 75%, 11 pontos percentuais acima da média de 64% da pesquisa. Muitos projetos promissores não conseguiram êxito por falta de patrocínio forte.[5]

A relevância da política corporativa pode ser vista no malogrado projeto do computador ALTO, da Xerox, na metade dos anos 1970.[6] O projeto foi um sucesso tecnológico tremendo: nele se desenvolveram o primeiro *mouse* utilizável, a primeira impressora a laser, o primeiro *software* amigável ao usuário e a primeira rede de área local. Todos essas inovações estavam cinco anos à frente do concorrente mais próximo. Ao longo dos cinco anos seguintes, essa vantagem na corrida para dominar o mercado nascente de computação pessoal foi dissipada pela luta interna na Xerox e pela ausência de um patrocinador forte do projeto (o computador MacIntosh da Apple foi inspirado por muitos desses desenvolvimentos).

---

[3] MacIntyre, J., *PM Network,* vol. 20 (11) November 2006, pp. 32–35.

[4] Fusco, J. C., "Better Policies Provide the Key to Implementing Project Management," *Project Management Journal,* vol. 28 (3) 1997, pp. 38–41.

[5] PMI, "PMI's Pulse of the Profession," March 2012, Project Management Institute, p. 7.

[6] Smith, D. K., and R. C. Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored the First Personal Computer* (New York: Macmillan, 1988).

A política pode desempenhar um papel não apenas na seleção dos projetos, mas também nas aspirações por trás deles. As pessoas podem incrementar seu poder dentro de uma empresa gerenciando projetos extraordinários e críticos. Poder e *status* naturalmente revertem em benefício de inovadores bem-sucedidos e tomadores de risco, e não de produtores regulares. Muitos gerentes ambiciosos perseguem projetos de alta visibilidade para subir rapidamente os degraus corporativos.

Muitos, talvez, digam que política e gerenciamento de projetos não devem se misturar. Uma resposta mais proativa é que projetos e política invariavelmente se misturam e que gerentes de projetos eficazes reconhecem que todo projeto significativo tem ramificações políticas. Da mesma forma, a alta gerência precisa desenvolver um sistema para identificar e selecionar projetos que reduza o impacto da política interna e promova a seleção dos melhores projetos para a realização da missão e estratégia da empresa.

Problema 3: Conflitos de recursos e multitarefas

Em muitas empresas, vigora um ambiente de multiprojetos. Ele cria os problemas da interdependência de projetos e da necessidade de dividir recursos. Por exemplo, qual seria o impacto sobre a mão de obra de uma construtora se ela ganhasse uma licitação da qual quer participar? O que ela dispõe atualmente desse recurso será adequado para o projeto novo, dado o prazo de conclusão? Os projetos atuais serão atrasados? Terceirização ajudará? Quais projetos terão prioridade? A concorrência entre gerentes de projetos pode ser aguerrida. Todos os gerentes de projetos buscam as melhores pessoas para seus projetos. Os problemas de dividir recursos e programá-los entre projetos crescem exponencialmente com o aumento do número de projetos. Em ambientes multiprojetos, há mais coisas em jogo, e o ônus e o bônus da programação de recursos tornam-se ainda mais consideráveis do que na maioria dos projetos avulsos.

Compartilhar recursos também leva a multitarefas que envolvem iniciar e interromper uma tarefa para ir trabalhar em outro projeto e depois voltar à tarefa original. Pessoas que trabalham em várias tarefas ao mesmo tempo são muito menos eficientes, especialmente quando desligamento e inicialização, conceituais ou físicos, são relevantes. Multitarefas trazem mais atrasos e custos. Trocar prioridades exacerba ainda mais os problemas das multitarefas. Da mesma forma, multitarefas são mais evidentes em empresas que possuem projetos demais para os recursos de que dispõem.

O número de projetos pequenos e grandes em um portfólio quase sempre excede os recursos à disposição (geralmente em três ou quatro vezes os recursos disponíveis). Essa sobrecarga de capacidade inevitavelmente leva à confusão e ao uso ineficiente de recursos organizacionais escassos. A presença de uma lacuna de implementação, política de poder e multitarefas agrava o problema de decidir quais projetos recebem recursos primeiro. O moral e a confiança dos funcionários sofrem porque é difícil entender um sistema ambíguo. Um ambiente organizacional multiprojeto se depara com grandes problemas quando não tem um sistema de prioridades claramente ligado ao plano estratégico.

Em essência, até este ponto, sugerimos que muitas empresas não têm um processo sensato para resolver os problemas que descrevemos. A primeira e mais importante mudança, que contribuirá muito para resolver esse e outros problemas, é o desenvolvimento de um relevante processo de prioridade de projetos para selecioná-los.

Como é possível reduzir a lacuna de implementação para que a compreensão e o consenso sobre as estratégias organizacionais circulem por todos os níveis da gerência? Como minimizar a política de poder? É possível desenvolver um processo em que projetos sejam consistentemente priorizados para dar suporte às estratégias organizacionais? Podem-se utilizar projetos priorizados para alocar recursos organizacional escassos – por exemplo, pessoas ou equipamentos? O processo pode encorajar a inicialização de baixo para cima de projetos que deem suporte a metas organizacionais claras?

São necessários um conjunto integrado de critérios e um processo para avaliar e selecionar projetos que deem suporte a estratégias e a objetivos de nível mais alto. Um sistema de prioridade de projetos que os classificasse por sua contribuição para o plano estratégico facilitaria a vida. Isso é fácil de dizer, mas, na prática, difícil de realizar. Empresas que gerenciavam projetos e alocavam recursos *ad hoc* passaram a fazer seleção do portfólio de projetos para atingir seus objetivos estratégicos. Essa é uma tendência mais ágil. As vantagens de sistemas bem-sucedidos de portfólio de projetos estão sendo reconhecidas nas empresas orientadas por projetos. Olhe a Tabela 2.2 que relaciona alguns dos principais benefícios; a lista pode ser facilmente ampliada.

TABELA 2.2
Benefícios do gerenciamento de portfólio de projetos

- Gera disciplina no processo de seleção de projetos
- Alinhamento da seleção de projetos às métricas estratégicas
- Priorização das propostas de projetos mediante um conjunto comum de critérios, em vez de política ou emoção
- Alocação de recursos a projetos alinhados com a direção estratégica
- Possibilidade de equilibrar o risco por todos os projetos
- Possibilidade de justificar a eliminação de projetos que não dão suporte à estratégia da empresa
- Aprimoramento da comunicação e auxílio de acordo quanto às metas do projeto

A seguir, discute-se um sistema de portfólio de projetos, com ênfase nos critérios de seleção, que é onde reside o poder do sistema de portfólio.

Um sistema de gerenciamento de portfólio

Dito de forma sucinta, a finalidade do gerenciamento de portfólio é garantir que os projetos estejam alinhados às metas estratégicas e priorizados adequadamente; segundo Foti (2002), ele pergunta o que é estratégico para a empresa. O gerenciamento de portfólio dá informações que permitem às pessoas tomarem decisões comerciais melhores. Uma vez que os projetos solicitando financiamento e pessoal geralmente são em maior número do que a disponibilidade de recursos, é importante seguir um processo lógico e definido para escolher os projetos a serem implementados.

O desenho de um sistema de portfólio de projetos deve incluir classificação do projeto, critérios de seleção dependendo da classificação, fontes e avaliação das propostas e gerenciamento do portfólio de projetos.

Classificação do projeto

Muitas empresas percebem que há três tipos básicos de projetos em seu portfólio: projetos de *conformidade* (emergência – obrigatório), *operacionais* e *estratégicos* (Figura 2.2.). Projetos de conformidade, normalmente, são aqueles necessários à satisfação de condições regulatórias exigidas para operar em uma região; por conseguinte, são chamados de projetos "obrigatórios". Projetos de emergência, como construir uma fábrica de peças automotivas destruída por um maremoto, é um exemplo de projeto obrigatório. Projetos de conformidade e emergência geralmente acarretam penalidades se não forem implementados. Projetos operacionais são aqueles necessários para dar suporte às operações atuais; concebidos, por exemplo, para aumentar a eficiência de sistemas de entrega, reduzir custos de e melhorar o desempenho de produtos. Alguns desses projetos, dados seu escopo e custo limitados, exigem apenas aprovação do gestor imediato, enquanto projetos maiores e mais caros precisam de exame extensivo. Escolher instalar um novo equipamento seria um exemplo deste último, enquanto modificar um processo de produção exemplifica o anterior. Projetos de gerenciamento da qualidade total (GQT) são exemplos de projetos operacionais. Por fim, projetos estratégicos são aqueles que dão suporte direto à missão de longo prazo da empresa e costumam estar voltados à ampliação da receita ou da fatia de mercado. Exemplos

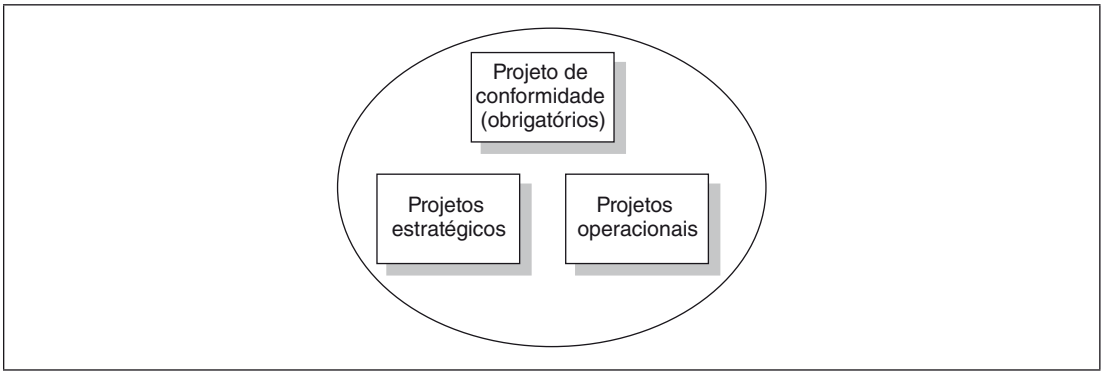


FIGURA 2.2
Portfólio de projetos por tipo

de projetos estratégicos são produtos novos, pesquisa e desenvolvimento. Para uma exposição boa e completa sobre esquemas de classificação encontrados na prática, consulte Crawford, Hobbs e Turne.

Com frequência, essas três classificações são divididas em tipo de produto, divisões organizacionais e funções que exijam critérios diferentes de seleção de projetos. Por exemplo, os critérios para a divisão financeira ou jurídica não se aplicariam ao departamento de TI (tecnologia da informação). Isso muitas vezes demanda critérios diferentes de seleção de projetos dentro das três classificações básicas de projetos estratégicos, operacionais e de conformidade.

Critérios de seleção

Apesar de haver muitos critérios para selecionar projetos, eles costumam ser identificados como *financeiros* e *não financeiros*. A seguir, é feita uma descrição breve de cada um, acompanhada de discussão sobre seu uso na prática.

Critérios financeiros

Modelos financeiros Constituem, para a maioria dos gerentes, o método preferido para avaliar projetos. Esses modelos são adequados quando há um alto nível de confiança associado às estimativas dos fluxos de caixa futuros. Dois modelos e exemplos são demonstrados aqui – ***payback*** e **valor presente líquido** (VPL).

O **Projeto A** possui um investimento inicial de US$ 700 mil e entradas de caixa projetadas de US$ 225 mil por cinco anos.

O **Projeto B** possui um investimento inicial de US$ 400 mil e entradas de caixa projetadas de US$ 110 mil por cinco anos.

1. O modelo de *payback* mede o tempo de recuperação do investimento no projeto. *Paybacks* mais curtos são mais desejáveis. O *payback* é o modelo mais simples e de uso mais disseminado. Ele enfatiza os fluxos de caixa, um fator crucial dos negócios. Alguns gerentes o utilizam para eliminar projetos com risco incomum (aqueles com longos períodos de *payback*). As principais limitações deste modelo são ignorar o valor do dinheiro no tempo, presumir entradas de caixa durante o período do investimento (e não além) e desconsiderar a lucratividade. Sua fórmula é:

Período de *payback* (anos) = Custo estimado do projeto/Ganho anual

A Tabela 2.3 compara o *payback* dos Projetos A e B. O do Projeto A é de 3,1 anos e o do Projeto B, 3,6 anos. Utilizando o método de *payback*, ambos os projetos são aceitáveis uma vez que devolvem o investimento inicial em menos de cinco anos e dão retornos sobre investimento de 32,1% e 27,5%, respectivamente. O *payback* dá informações especialmente úteis para empresas preocupadas com liquidez e com recursos suficientes para gerenciar suas obrigações financeiras.

A Tabela 2.3A apresenta o método de *payback*.

2. O modelo do valor presente líquido (VPL) usa a taxa de retorno mínima desejada pela gerência (por exemplo, taxa de desconto de 20%) para calcular o valor presente de todas as entradas de fluxo de caixa. Se o resultado for positivo (o projeto atinge a taxa de retorno mínima desejada), o projeto pode ter sua viabilidade considerada. Se o resultado for negativo, ele é rejeitado. Portanto, VPL positivos altos são desejáveis. Excel utiliza a fórmula

$$\text{Projeto VPL} = I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+k)^t} \text{ onde}$$

I_0 = Investimento inicial (como é uma saída de caixa, o número é negativo)

F_t = Fluxo de caixa para o período t

k = Taxa de retorno requerido

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para
esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual
da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

DICA DO PROFESSOR

Neste vídeo, discute-se a importância de se conectar a estratégia, ou melhor, o planejamento estratégico à seleção de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

EXERCÍCIOS

1) **A ONG em que você trabalha está preparando um evento relacionado a uma caminhada de 5.000 metros em um parque da cidade. Você trabalhou em um projeto similar para a organização há dois anos, mas relacionado a uma caminhada de 10.000 metros em outra parte da cidade. Qual das informações descritas a seguir poderia lhe ser útil neste novo projeto?**

A) O plano estratégico do projeto anterior, pois você precisa ter certeza de que o novo projeto irá refletir a diretiva estratégica da organização.

B) As informações históricas do projeto anterior.

C) A declaração de trabalho do projeto anterior, o qual descreve os detalhes em alto nível.

D) O sistema de informações do gerenciamento de projetos da organização.

E) As informações sobre as operações da organização.

2) **A viabilidade de uma proposta de trabalho, que abre novos caminhos ou exige o desenvolvimento de novos conceitos ou métodos não testados, merece um exame detalhado e especializado. Mesmo com a ajuda de técnicas especializadas de modelagem, a avaliação de riscos em projetos de desenvolvimento estratégico é problemática. Sendo assim, profissionais e especialistas altamente qualificados,**

muitas vezes, são chamados para:

I. Aconselhar na implementação.
II. Prever custos e resultados.
III. Selecionar o projeto.
IV. Definir cláusulas de penalidade.

As afirmações CORRETAS relacionadas às atividades dos profissionais especializados são apenas:

A) II, III e IV.

B) I, III e IV.

C) I, II e IV.

D) I, II e III.

E) I e II.

3) **Os portfólios visam associar projetos e programas aos objetivos comerciais estratégicos correspondentes. O portfólio de projetos é uma solução utilizada SOMENTE para a administração do(s):**

A) conjunto de projeto ou programas e operações.

B) negócio da empresa.

C) cliente.

D) negócios do programa.

E) redução de custos.

4) **A seleção de projeto resulta na definição da carteira ou portfólio de projetos da organização. Entre as alternativas, qual delas melhor representa o conceito de gerenciamento de portfólio?**

A) Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

B) Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

C) Grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que, se fossem gerenciados individualmente, não estariam disponíveis.

D) Subdivisão gerenciável de um projeto.

E) Conjunto de projeto ou programas e outros trabalhos agrupados, a fim de facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho para atingir os objetivos dos negócios estratégicos.

5) **Planejamento estratégico é o processo de avaliar "o que somos" e decidir e implementar "o que pretendemos ser e o que faremos para consegui-lo". A estratégia descreve como uma organização pretende competir com os recursos disponíveis no ambiente atual e futuro. Sendo assim , marque a alternativa que representa a sequência típica de atividades do processo de planejamento estratégico:**

A) 1. Revisar e definir a missão da organização. 2. Estabelecer metas e objetivos em longo prazo. 3. Analisar e formular estratégias para alcançar os objetivos. 4. Implementar as estratégias por meio dos projetos.

B) 1. Revisar os projetos. 2. Estabelecer metas e objetivos de longo prazo. 3. Analisar e

formular estratégias para alcançar os objetivos. 4. Implementar as estratégias por meio dos projetos.

C) 1. Implementar as estratégias por meio dos projetos.. 2. Estabelecer metas e objetivos em longo prazo. 3. Analisar e formular estratégias para alcançar os objetivos. 4. Revisar visão e missão.

D) 1. Analisar e formular estratégias para alcançar os objetivos. 2. Estabelecer metas e objetivos em longo prazo. 3. Revisar e definir a missão da organização. 4. Implementar as estratégias por meio dos projetos.

E) 1. Analisar as operações. 2. Estabelecer metas e objetivos de longo prazo. 3. Revisar e definir a missão da organização. 4. Implementar as estratégias por meio dos projetos.

NA PRÁTICA

O PM SURVEY.ORG é uma pesquisa anual, organizada voluntariamente pelo Chapters do PMI – Project Management Institute. Ela conta com a participação de centenas de organizações de diversos países.

Os resultados da PM SURVEY.ORG são gratuitamente disponibilizados para toda a comunidade mundial de gerenciamento de projetos, contribuindo, dessa forma, para o seu desenvolvimento.
Nesta pesquisa, pode-se observar como as organizações vêm conectando a estratégia ao projeto e ao gerenciamento do portfólio de projetos. A pesquisa permite ter um panorama de como as práticas de gerenciamento de projetos vêm sendo utilizadas em organizações brasileiras e quais resultados vêm sendo obtidos.

SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O Que os Gerentes Precisam Saber Sobre Projetos

Kerzner, Harold; Saladis, Frank P.